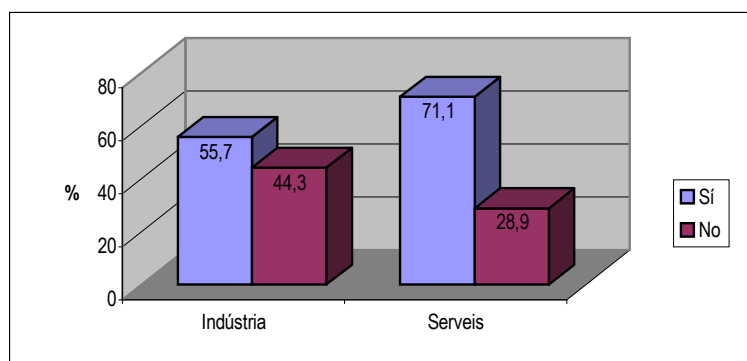


El 62,3% de les empreses disposen de departament de formació, enfront del 37,7% d'empreses, que no en tenen.

Gràfic 7.22. Departament de formació per sectors.



Font: elaboració pròpia.

Si analitzem l'existència del departament per sectors d'activitat, s'observa que la presència del departament és més alta en les empreses de serveis, el 71,1%, enfront del 55,7% de les empreses industrials.

En concret, els serveis financers és l'àrea on hi ha més presència del departament, un 76,9% dels casos. En els serveis no financers, el percentatge representa el 68,8%.

En la indústria, els sectors on la presència és més important és en la indústria de transformats metàl·lics, el 52,9%, en la indústria química, el 64,7%, i en la resta de la indústria, el 69,2%.

Les empreses de capital mixt són les que tenen una presència més gran del departament de formació, en un 76,9% dels casos, seguides de les de capital nacional, un 62,5%, i les de capital estranger, el 58,3%.

En les empreses amb un volum de facturació més elevat, de 15.000 milions de pessetes, el percentatge d'empreses amb departament de formació assoleix la xifra del 76,2%. Aquest fet constata que com més volum de facturació tenen, més presència del departament de formació hi ha.

La presència del departament de formació augmenta amb la grandària de l'empresa. En concret, el 90,5% de les empreses de més de 1.000 treballadors té departament de formació, mentre que en les empreses entre 500 i 1.000 treballadors, el percentatge disminueix al 56,7% i al 32,3% a les empreses de menys de 500 treballadors.

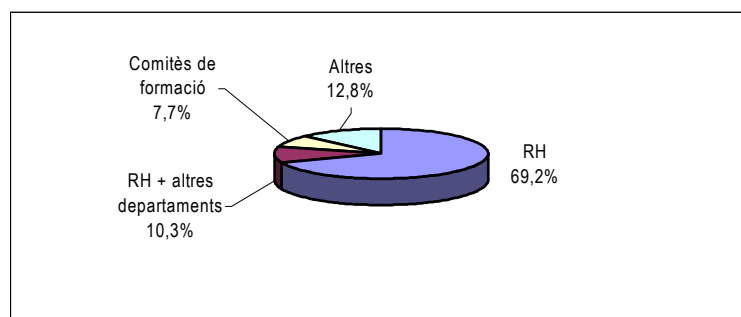
Com a conclusió podem afirmar, que com més gran és l'empresa, més presència hi ha del departament de formació.

Les empreses d'àmbit local representen el percentatge més alt d'empreses amb departament de formació, en concret el 83,3%.

Una altra dada interessant és que les empreses que afirmen trobar-se en entorns més dinàmics, amb canvis constants, no són les que obtenen el percentatge més elevat d'existència del departament de formació. Al contrari, les empreses amb canvis entre dos o tres anys disposen d'aquest departament en un 78,6% dels casos, mentre que les empreses amb canvis amb menys de dos anys, aquest percentatge es redueix al 61,1%.

El departament de formació es troba més present en les estructures mixtes i divisionals, en un 76,5% i un 75%, respectivament, que en les funcionals, en el 51,1%. La resta de configuracions disposen de departament de formació en el 66,7% dels casos.

Al principi d'aquest apartat s'ha especificat que un 37,7% d'empreses no disposaven de departament de formació. En aquests casos, és habitual que el departament de recursos humans assumeixi aquestes funcions en el 69,2% dels casos.

Gràfic 7.23. Funcions de formació.

Font: elaboració pròpia.

En el gràfic s'observa que la funció de formació és una funció compartida entre el departament de recursos humans i els altres departaments de l'empresa, en el 10,3% dels casos, i pels comitès de formació, en un 7,7%. També en un 12,8%, la funció de formació la desenvolupen altres departaments, el 10,3%, i les empreses externes en un 2,5% dels casos.

En la indústria, el departament de formació assumeix la funció de formació en major proporció que als serveis. Concretament el 88,5% enfront del 61,6%, respectivament.

En canvi, als serveis la funció de formació és gestionada per altres departaments i amb els comitès de formació, en el 23,1% i en el 15,4% dels casos, respectivament.

No hi ha diferències significatives per sectors específics. La gestió de la funció de formació recau majoritàriament en el departament de recursos humans en tots els sectors, menys en els serveis no financers. En aquest sector, la funció de formació recau en el departament de recursos humans, en el 40% dels casos; la responsabilitat es reparteix entre el departament de recursos humans i altres departaments, en el 10%, altres departaments s'encarreguen de la funció, en el 30% dels casos, i els comitès de formació ho fan en el 20% dels casos.

Si ens fixem en la grandària de l'empresa, es constata que com més petita és l'empresa, més depèn exclusivament del departament de Recursos Humans. Les empreses entre 250 i 500 treballadors representen el 73,3%, mentre que a les empreses amb més de 1.000 treballadors, el percentatge disminueix al 50%.

A mesura que augmenta la dimensió de l'empresa, aquesta dependència es comparteix amb altres departaments. És a dir, la funció es descentralitza a mesura que augmenta la grandària de l'empresa.

La formació depèn de recursos humans gairebé en totes les empreses de capital estranger, en el 92,9%, i en les empreses ubicades al mercat internacional, en el 76,9%. Aquests percentatges disminueixen en les empreses de capital nacional assolint el 57,1% de dependència, amb altres departaments i amb els comitès de formació, en el 14,3%.

Quan el producte és concentrat, el 80% depèn de Recursos humans, mentre que quan és diversificat la dependència és només del 61,1%, i aleshores intervenen en més proporció els comitès de formació, en l'11,1%, i els altres departaments, en el 16,7%.

En les configuracions estructurals, podem comprovar que la funció de formació depèn exclusivament del departament de Recursos Humans en les estructures divisionals i horitzontals.

En les estructures funcionals, la formació depèn en un 78,3% dels casos del Departament de Recursos Humans, d'altres departaments en un 17,4% i dels comitès de formació en un 4,3%. En les estructures matricials, la formació és més descentralitzada; un 60% depèn de recursos humans, un 20% d'altres departaments i un 20% la funció és compartida entre el departament de recursos humans i altres departaments.

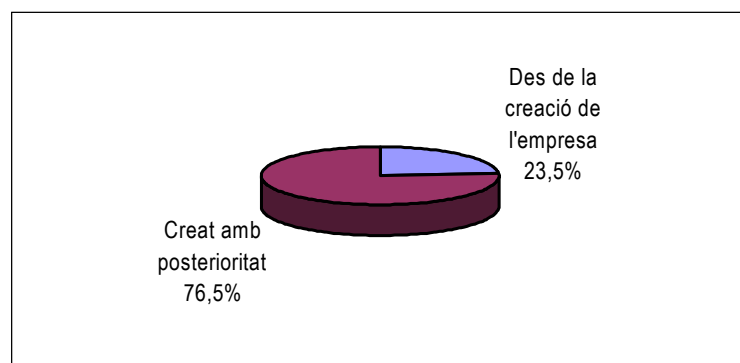
Les estructures professionals es desmarquen de la tendència generalitzada. En el 66,7%, la formació depèn dels comitès de formació, i també del departament de recursos humans i d'altres departaments en el 33,3% dels casos.

Quan la política de formació és centralitzada, la dependència del departament de recursos humans és del 85%, mentre que quan és descentralitzada només depèn de recursos humans en el 30% dels casos.

La dependència és compartida entre els altres departaments, en el 20%, i els comitès de formació, en el 20%.

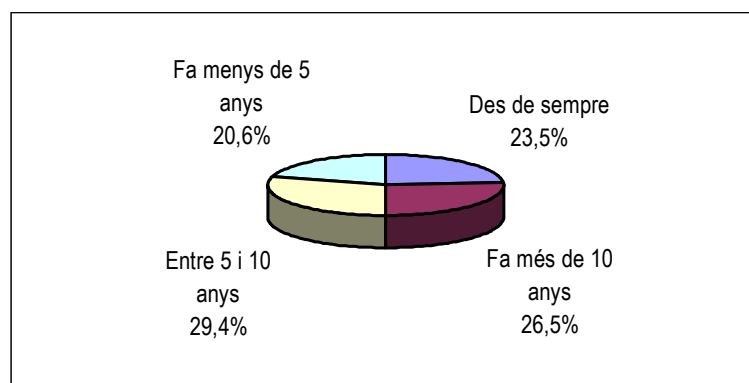
7.5.2.2. Antiguitat del departament de formació

Gràfic 7.24. Creació del Departament de Formació.



Font: elaboració pròpia.

El departament de formació o la formació com a funció reconeguda existeix des de la creació de l'empresa en el 23,5% dels casos, mentre que el 76,5% d'empreses afirmen que el departament es va crear amb posterioritat.

Gràfic 7.25. Temps d'existència del Departament de Formació.

Font: elaboració pròpia.

Un 26,5% d'empreses han creat el departament de formació amb posterioritat a la creació de l'empresa, en concret fa més de 10 anys que existeix aquesta funció. Un 29,4% d'empreses afirmen que fa entre 5 i 10 anys que disposen de departament de formació i en el 20,6% dels casos es va crear fa menys de 5 anys.

Si analitzem les dades per àrea d'activitat de l'empresa, la formació està més consolidada o té més tradició en el sector industrial que en els serveis, atès que un 28,8% de les empreses afirmen tenir departament de formació, des de sempre des que es va crear l'empresa, enfront del 16,3% de les empreses de serveis. Destaquen la indústria de transformats metàl·lics en un 50% dels casos i la indústria química en el 37,5%.

En canvi, quan la formació existeix des de fa més de deu anys, el percentatge és més elevat en els serveis que en la indústria, el 39,5% i el 16,9%, respectivament. Destaquen els serveis financers amb el percentatge més elevat, el 75% de les empreses.

En l'interval entre 5 i 10 anys, es troben les empreses de la indústria de l'alimentació en un 55,6%. Quan la formació és més recent, menys de cinc anys, les empreses que destaquen són les tèxtils, un 40%, i la resta de la indústria, un 38,5%.

Si analitzem l'any de creació de l'empresa amb l'antiguitat del departament, s'observa que les empreses més recents, les creades després de 1985, són les que disposen de departament de formació des de la creació de l'empresa. Aquestes empreses representen el 46,7%. Tanmateix, pels altres períodes no s'observa un criteri clar.

La grandària de l'empresa es constata com un dels factors clau en la creació del departament de formació. Com més gran és l'empresa i més volum de facturació té, augmenta el percentatge d'empreses que tenen departament de formació des de sempre; el 22,7% d'empreses entre 250 i 500 treballadors, el 24,1% entre 500 i 1.000 treballadors i el 26,2% en les empreses de més de 1.000 treballadors. En canvi, el departament és molt més recent quan disminueix el nombre de treballadors. Els percentatges augmenten en les empreses entre 250 i 500 treballadors, el 40,9% i el 22,7%, i el departament de formació porta entre cinc i deu anys i menys de cinc anys, respectivament.

Una altra dada significativa i relacionada amb la cultura organitzativa és la que fa referència al capital de l'empresa. Entre les empreses de capital estranger, la presència del departament de formació està més arrelada. El 41,2% d'aquestes empreses disposen de departament de formació des de sempre. Aquest percentatge es redueix al 33,3% en les empreses de capital mixt i es redueix al 10,9% en les empreses de capital nacional. En aquestes últimes, el percentatge més alt, el 38,2%, correspon a departaments amb una antiguitat entre 5 i 10 anys.

Si comparem l'estructura organitzativa i el temps d'existència del departament de formació, no hi ha una tendència clara ni definida. Els percentatges són força equilibrats quan el departament existeix des que es va crear l'empresa i quan és una funció més recent.

7.5.2.3. Grandària del Departament de Formació

El Departament de formació està format per dues persones en el 26,8% dels casos i per una persona en el 22,7% dels casos, tal com ens mostra la taula següent:

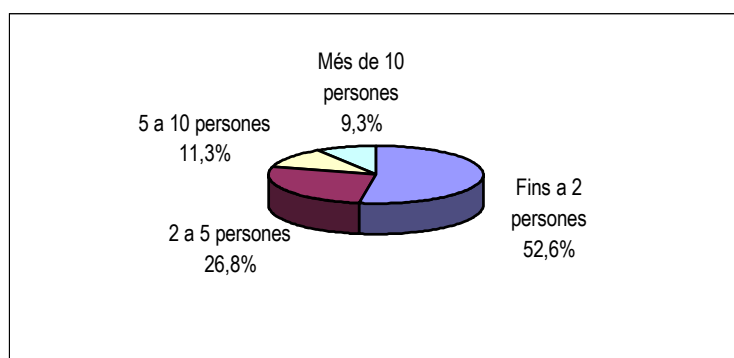
Taula 7.9. Nombre de persones al Dpt. de Formació

PERSONES	%
Cap	1%
0,5	1%
1	22,7%
1,5	1,1%
2	26,8%
3	9,3%
3,5	1%
4	6,2%
4,5	1%
5	9,3%
6	4,1%
7	2,1%
8	4,1%
10 o més	10,3%
TOTAL	100%

Font: elaboració pròpia.

Si agrupem aquesta informació per intervals, constatem que la majoria de les empreses, el 52,6%, disposen com a màxim de dos persones al departament de formació. El 26,8% té entre tres i cinc persones destinades a portar a terme aquesta funció, un 11,3% entre sis i deu persones i un 9,3% per a més de 10 persones²¹.

²¹Algunes empreses de la mostra han afirmat disposar de més de 15 persones al departament de formació. En concret, les tres empreses amb departaments més grans compten amb 20, 42 i 80 persones. En aquests casos, s'ha comptabilitzat els formadors com a integrants del departament de formació.

Gràfic 7.26. Personal del Dpt. de Formació.

Font: elaboració pròpia.

Les empreses de serveis tenen departaments de formació més grans. El 41,5% d'aquestes organitzacions disposen entre tres i cinc persones al departament i només un 29,3% en tenen dos o menys. Destaca l'alt percentatge d'empreses dels serveis financers amb més de 10 persones, en concret el 17,1%, que tenen el percentatge més elevat de personal en el departament de formació.

Pel contrari, en la indústria, les empreses amb dos o menys persones al departament de formació són el 69,6% del total d'empreses.

Les empreses amb un volum de facturació per sota dels 15.000 milions de pessetes disposen de departaments de formació integrats per una o dues persones. En canvi, les empreses amb més de 15.000 milions de facturació disposen, com a mínim, de més de dues persones al departament.

Així podem concloure que a mesura que augmenta el volum de facturació, augmenta la grandària del departament de formació.

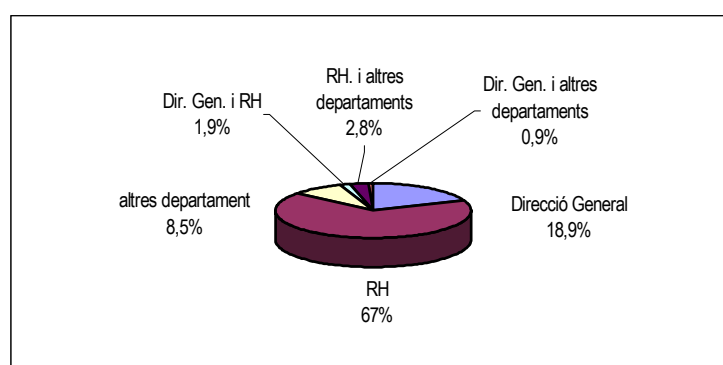
Un comportament similar es desprèn si analitzem la grandària del departament de formació per nombre de treballadors. En les empreses fins a 1.000 treballadors és majoritària la presència de dues persones al departament de formació. Les empreses amb més de 1.000 treballadors disposen de més personal al departament.

D'aquesta manera, es constata que a mesura que augmenta el nombre de treballadors de l'empresa, augmenta el nombre de persones al departament de formació.

No hi ha diferències significatives entre les estructures organitzatives. Les estructures matricials, en un 61,5% dels casos, les funcionals, en un 59,1%, i les divisionals, en un 54,5%, tenen entre una i dues persones al departament, mentre que les estructures professionals i horitzontals disposen del mateix nombre de persones per la franja entre una a dues persones i entre tres i cinc.

7.5.3. Dependència del Departament de Formació

Gràfic 7.27. Dependència del Departament de Formació.



Font: elaboració pròpia.

Com podem observar en el gràfic, el departament de formació depèn del departament de Recursos Humans, en el 67% de les empreses consultades.

Aquest departament depèn de la Direcció General només en el 18,9% dels casos, i d'un altre departament, normalment el departament comercial, màrqueting, producció, organització i recursos, i desenvolupament corporatiu en un 8,5% de les empreses.

Aquesta funció té una dependència compartida en un 5,6% dels casos entre la Direcció General i el Departament de Recursos Humans, en un 1,9%, el Departament de Recursos Humans i un altre departament en un 2,8%, i la Direcció General i un altre departament, en un 1% dels casos.

Per àrea d'activitat, la formació depèn més de Recursos Humans en la indústria que en els serveis, el 72,1%, enfront del 60%. Tanmateix, és en els serveis on la formació depèn directament de la Direcció General, en un percentatge més elevat, el 22,2% enfront del 16,4% de la indústria i la participació d'altres departaments, un 13,3%.

L'anàlisi per sectors confirma aquesta tendència: la dependència de recursos humans és del 100% a la indústria tèxtil. Els serveis financers presenten el percentatge més baix, el 53,8%, i el més alt de dependència d'un altre departament, amb el 23,1%.

A mesura que augmenta la grandària de l'empresa i el volum de facturació, el departament de formació depèn més de recursos humans, en el 69% de les empreses de més de 1.000 treballadors.

En canvi, com més petita és l'empresa, menys de 250 treballadors, la dependència és de la Direcció General, en el 33,3% dels casos.

En les estructures organitzatives no s'observen diferències massa significatives en la dependència del departament de formació, ja que en totes les configuracions, la formació recau en el departament de recursos humans.

En les estructures horitzontals assoleix el percentatge del 100% dels casos, mentre que en les burocràcies professionals la dependència és només del 44,4% dels casos.

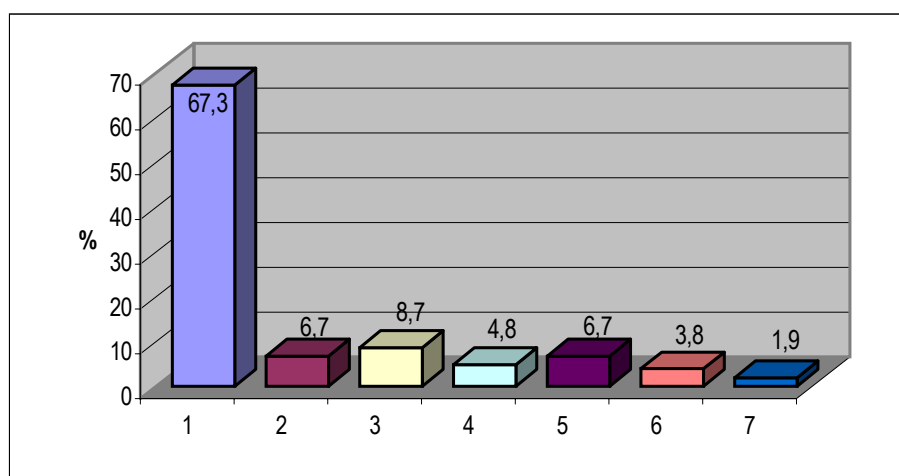
Les altres estructures assolixen percentatges similars: el 75% en les estructures divisionals, el 73,3% en les matricials, el 64,7% en les estructures mixtes i el 63,8% en les estructures funcionals.

7.5.3.1. Organigrama del Departament de Formació

En aquest apartat s'analitza, pel que fa l'organigrama, la situació del departament de formació.

Les respostes dels experts han donat lloc a set tipus d'organigrames, on s'especifiquen les dependències del Departament de Formació, tal com ens mostra el gràfic 7.27 i la figura 7.2.

Gràfic 7.28. Organigrama del Departament de Formació.



Font: elaboració pròpia.

- 1: DG - RH - F
- 2: DG - altres àrees - RH - F
- 3: DG-s(F o ComF o Controller) - RH
- 4: DG - (RH // F)
- 5: DG - (RH+altres dpt.) - F
- 6: DG - altres dpt. - F
- 7: DG

Figura 7.2. Organigrames del Departament de Formació.

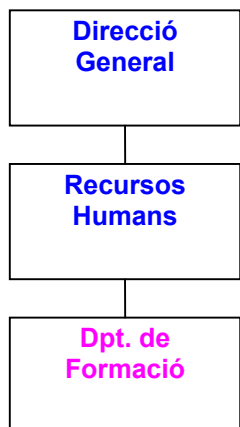


Figura 1



Figura 2

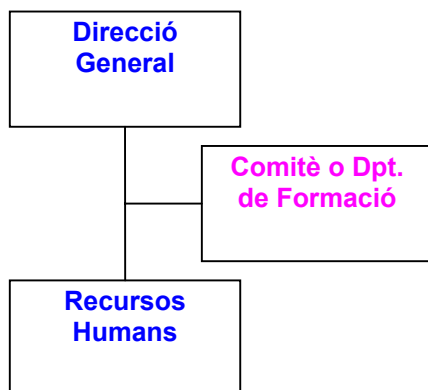


Figura 3

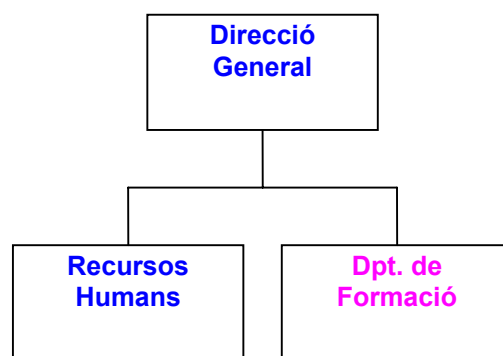


Figura 4

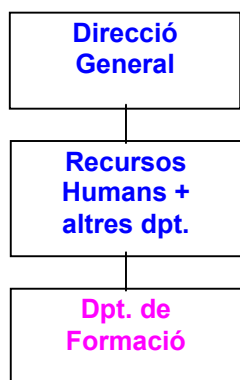


Figura 5

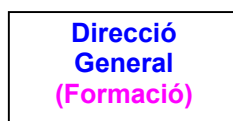


Figura 7



Figura 6

- **Dependència de la Direcció General i del Departament de Recursos Humans**

La formació depèn directament del Departament de Recursos Humans i aquest, de Direcció General. Aquesta dependència és la més habitual en el 67,3% de les empreses, tal com ens mostra la Figura 1 dels Organigrames del Departament de formació.

Aquest tipus d'organigrama és habitual en les empreses industrials, en un 73,8% dels casos, i en el 58,1% dels serveis. Assoleix el percentatge més elevat en les indústries de transformats metàl·lics, el 88,2%, i en la indústria tèxtil, el 80%. En els serveis existeix un predomini en els serveis financers, el 61,5%, enfront dels serveis no financers, el 56,7%.

És més present en les empreses que facturen més de 15.000 milions de pessetes, en el 71% dels casos. En les empreses entre 500 i 1.000 treballadors, el percentatge assoleix el 75,9%, i en les empreses de capital estranger, el 83,3% dels casos.

Totes les estructures horitzontals tenen aquest tipus d'organigrama. En les estructures mixtes, es dona en el 76,5% de les empreses, en les estructures funcionals, en el 68,1%, les estructures divisionals en el 63,6% i en les estructures matricials en el 60%. Les burocràcies professionals només representen el 37,5%.

És més habitual en les empreses que desenvolupen una política de formació centralitzada, en el 72,8% dels casos, que entre les empreses amb polítiques descentralitzades, en el 50% dels casos.

En percentatges molt més inferiors, es constaten altres dependències de la funció de formació:

- **Dependència de la Direcció General d'altres departaments i del Departament de Recursos humans**

En un 6,7% dels casos la formació depèn del departament de recursos humans i aquest, d'altres departaments, com pot ser el departament financer, com ens mostra la Figura 2. En aquest nivell, la formació queda situada al tercer nivell de l'organigrama. Aquest tipus és més freqüent en els serveis financers que en la indústria i és típica de mercats nacionals i d'empreses més grans.

També és més habitual en els serveis, on representa el 9,3%, que en la indústria, el 4,9%. Concretament en els serveis financers, assoleix el 23,1% i en la indústria de l'alimentació, l'11,1%. Apareix amb més freqüència en les empreses amb un volum de facturació entre 10 i 15 mil milions, que representa l'11,1%. Suposa el 7,7% de les empreses de capital mixt i el 9,8% de les empreses de més de 1.000 treballadors.

Aquest organigrama es dona entre les organitzacions matricials, en el 13,3% dels casos, en el 8,5% de les burocràcies funcionals i en el 5,9% de les estructures mixtes.

És més freqüent en les empreses on la política de formació és centralitzada que en empreses on és descentralitzada, en el 7,4% i en el 5,6%, respectivament.

- **Dependència de la Direcció General i el departament de formació o comitè de formació, com a *staff***

La funció de formació es troba com a *staff* dependent de la direcció general, sota la denominació de comitè de formació o departament de formació en un 8,7% dels casos, tal com ens mostra la Figura 3.

Representa l'11,6% de les empreses de serveis i el 6,6% de les empreses industrials. És freqüent en el 20% de les empreses tèxtils i en el 16,7% dels serveis no financers. Es dona en un 30% de les empreses amb un volum de facturació entre els 7.500 i els 10.000 milions de pessetes i en el 16% d'empreses entre 250 i 500 treballadors. Principalment són empreses de capital nacional, en el 14,8%, i estan ubicades al mercat local, en el 16,7%.

Les estructures organitzatives on aquesta dependència és més habitual és en l'estructura professional, amb un percentatge del 37,5%. També ho és en les estructures divisionals, amb el 18,2%, les estructures matricials, amb el 6,7%, i les estructures funcionals, amb el 6,4%.

És més habitual en les empreses amb una política descentralitzada, en el 16,7%, que en les descentralitzades, en el 7,4%.

- **Dependència de la Direcció al mateix nivell que el Departament de Recursos Humans**

En un 4,8% de les empreses consultades, el departament de formació se situa al mateix nivell d'organigrama que el departament de recursos humans, depenent tots dos de la Direcció General, representat a la Figura 4.

Aquest organigrama és exclusiu de les empreses de serveis, en el 11,6%, en concret dels serveis no financers. Són empreses amb un volum de facturació entre 7.500 i 10.000 milions de pessetes, el 10%, de capital mixt, el 15,4%, mercat local, en el 33,3%, i amb més de 1.000 treballadors.

Les estructures organitzatives que adopten aquest tipus de dependència pel seu departament de formació són l'estructura professional, en el 25%, l'estructura matricial, en el 13,3%, i l'estructura

divisional, en el 9,1%. Desenvolupen tant polítiques de formació centralitzades com descentralitzades en el 40% dels casos.

- **Dependència de la Direcció General i Recursos humans més altres departaments**

En un 6,7% d'empreses, la formació és una funció més compartida i descentralitzada, ja que depèn conjuntament del departament de Recursos humans i també d'altres departaments, com producció i qualitat, tal com es pot constatar a la Figura 5.

Aquesta dependència és més freqüent en la indústria, en el 8,2%, i en el 4,7% de les empreses de serveis. Les empreses químiques i l'alimentària són els sectors on aquesta configuració té una presència més gran, el 17,6% i l'11,1%, respectivament. És més habitual en empreses petites, amb menys de 4.000 milions de facturació i menys de 250 treballadors, de capital mixt, en el 7,7%, nacional, en el 7,4%, i mercat internacional.

És més habitual en les estructures mixtes, en un 11,8%, en les estructures funcionals, en un 8,5%, i en les estructures matricials, en el 6,7% de les empreses. El 20% de les empreses desenvolupen polítiques de formació tant centralitzades com descentralitzades.

- **Dependència de la Direcció General i un altre departament**

En un 3,8% d'empreses, la formació no depèn del departament de recursos humans, sinó d'altres departaments diferents, com el comercial o el de producció, com ens mostra la Figura 6.

Es dona en el 3,3% de la indústria i en el 4,7% dels serveis. És exclusiva de la indústria química, en el 11,8%, i dels serveis no financers, en el 6,7%. Representa el 4,8% de les empreses amb un

volum de facturació superior als 15.000 milions de pessetes. Són empreses de capital mixt, el 16,7%, àmbit de mercat local, el 5,4%, i amb menys de 250 treballadors, el 11,1%.

És més freqüent en les estructures divisionals, on assoleix el 9,1%, en les estructures funcionals, en el 6,4%, i d'empreses amb polítiques de formació descentralitzades, en el 5,6%.

- **Dependència directa de la Direcció General**

Les empreses en què la formació depèn directament de la Direcció General com es constata a la Figura 7, només representen l'1,9% de les organitzacions de la mostra.

Són empreses químiques i de transformats metàl·lics en el 5,9% dels casos. El 10% facturen entre 4.000 a 7.500 milions de pessetes, principalment són de capital mixt, el 7,7%, s'adrecen al mercat nacional, el 4,5%, i compten amb menys de 250 treballadors, l'11,1%.

És típic de les estructures mixtes, el 5,9%, i de les estructures funcionals, el 2,1%, i polítiques de formació descentralitzades, el 5,6%.

7.5.3.2. Dependència per tipus de formació

En el punt anterior, hem tractat la dependència del departament de formació en funció de la seva dependència en l'organigrama. En aquest apartat analitzarem la dependència pel tipus de formació: general, tècnica o comercial.

Si analitzem les dades des del punt de vista de la formació, com ens mostra la taula 7.10 i com s'ha constatat a l'apartat anterior, la formació, en general, depèn majoritàriament del Departament de Recursos Humans

en un 68,4% de les empreses, seguit a una distància considerable per la Direcció General, el 21,3%, i per altres departaments, un 10,3%.

Taula 7.10 . Tipus de formació i dependència.

DEPENDÈNCIA	FORMACIÓ (EN GENERAL)	FORMACIÓ TÈCNICA	FORMACIÓ COMERCIAL
Direcció General	21,3%	14,2%	15,2%
Dpt. Recursos Humans	68,4%	50,9%	52,2%
Altres departaments	10,3%	34,9%	32,6%
Total	100%	100%	100%

Font: elaboració pròpia.

La formació més específica, tècnica o comercial, també segueix sent responsabilitat del departament de Recursos Humans en un 50,9% dels casos, però també els altres departaments, normalment els tècnics, es responsabilitzen de la formació en un 34,9% dels casos.

La formació comercial presenta un comportament similar a l'anterior. També se n'encarrega Recursos Humans, en el 52,2% de les empreses, però també es comparteix en un 32,6% de les empreses, pel departament de màrqueting o el comercial, i en un 15,2% per la Direcció General.

Si analitzem la participació dels diferents departaments per cadascun dels tipus de formació, tal com es mostra a la taula 7.11. s'observa per quin tipus de formació se centra més la participació dels diferents departaments. La Direcció General és responsable de la formació en un 46,3% dels casos i en menor proporció intervé en la formació tècnica, 27,8%, i en la comercial, 25,9%.

El departament de recursos humans presenta un comportament similar: en el 44% de les empreses és responsable de la formació en general, en el 29,7% de la tècnica i en el 26,3% de la formació comercial.

La situació s'inverteix quan els departaments de producció, qualitat, màrqueting o comercial s'encarreguen de la formació tècnica en un 46,8% i de la formació comercial en un 38%. Intervenien en un percentatge menys elevat en el disseny de la formació en general, només en un 15,2% dels casos.

Taula 7.11. Participació dels departaments.

DEPENDÈNCIA	FORMACIÓ (EN GENERAL)	FORMACIÓ TÈCNICA	FORMACIÓ COMERCIAL	TOTAL
Direcció General	46,3%	27,8%	25,9%	100%
Dpt. Recursos Humans	44%	29,7%	26,3%	100%
Altres departaments	15,2%	46,8%	38%	100%

Font: elaboració pròpia.

L'anàlisi per estructures organitzatives de la taula 7.12, ens mostra que la formació depèn de Direcció General únicament en les burocràcies professionals, mentre que en les estructures divisionals i horitzontals és del departament de Recursos Humans. En canvi, en l'estructura funcional, matricial i mixta la funció de formació es comparteix entre el departament de recursos humans i un altre departament.

Taula 7.12. Dependència per tipus de formació i per estructura organitzativa.

ESTRUCTURES ORGANITZATIVES	TIPUS DE FORMACIÓ		
	General	Tècnica	Comercial
FUNCIONAL	RH i un altre departament	RH	RH
PROFESSIONAL	Direcció General	RH	RH*
DIVISIONAL	RH	RH*	RH
MATRICIAL	RH i un altre departament	altre departament	Atre departament
HORIZZONTAL	RH	RH	RH
MIXTA	RH i un altre departament	RH*	RH*

Font: elaboració pròpia.

* Implantat per menys del 50% de les empreses amb aquesta estructura.

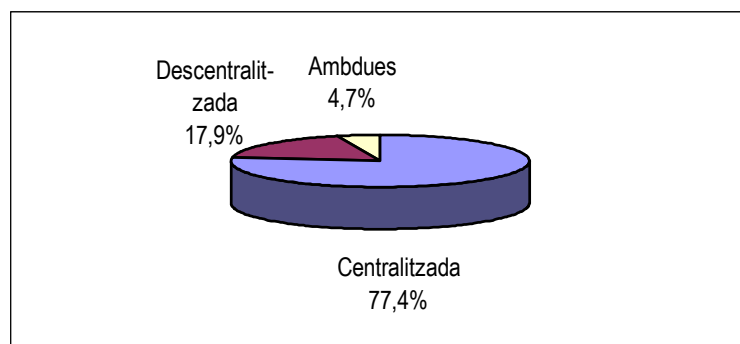
La formació tècnica i comercial depèn exclusivament de Recursos Humans en totes les estructures organitzatives, menys en l'estructura matricial, que depèn d'un altre departament.

7.5.4. La política de formació

En aquest apartat ens centrarem en les característiques de la formació a l'empresa.

7.5.4.1. Centralitzada *versus* descentralitzada

Gràfic 7.29. Política de formació.



Font: elaboració pròpia.

Un 77,4% d'empreses reconeixen que la política de formació de les seves empreses és centralitzada, mentre que només un 17,9% opinen que tendeix cap a la descentralització. Només un 4,7% d'empreses reconeixen que la política de formació és tant centralitzada com descentralitzada.

Si analitzem la política de formació per sectors no es presenten diferències massa significatives entre la indústria i els serveis. Els serveis reconeixen que en el 8,9% dels casos es gestiona una política de formació tant centralitzada com descentralitzada, enfront de l'1,6% de la indústria. Aquest fet es constata en els serveis financers, on s'assoleix un percentatge del 15,4% dels casos.

La política de formació de les empreses estrangeres és molt més centralitzada que les de capital nacional, el 86,1% enfront del 73,2%, respectivament.

En canvi, les empreses que operen en un mercat local afirmen que la política de formació es tant centralitzada com descentralitzada, en el 33,3%.

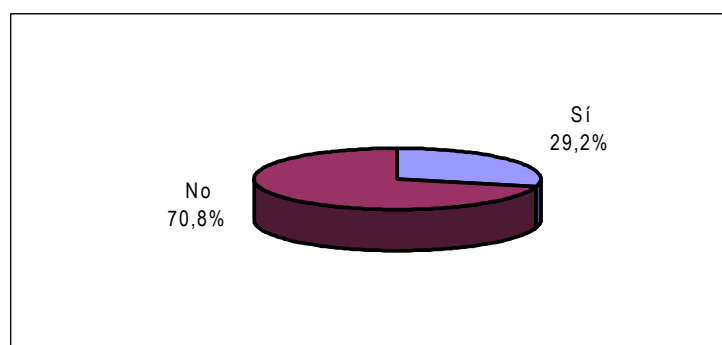
Una altra dada interessant, referida a la política de formació, és que quan els canvis tecnològics o de mercat són accelerats, amb una periodicitat inferior a dos anys, la política de formació és més descentralitzada que quan els canvis es produeixen més espaiats en els temps.

Hi ha diferències entre les estructures organitzatives i la política de formació que desenvolupen. Per exemple, l'estructura més centralitzada és la divisional, i així es constata en el 100% dels casos. En un percentatge del 80,9% i del 83,3%, es troben les estructures funcionals i les horitzontals, respectivament. Finalment, les estructures més descentralitzades són les matricials i les professionals, el 26,7% i el 22,2%, respectivament.

7.5.5. Formació i estratègia

7.5.5.1. Pertinença al comitè de direcció

Gràfic 7.30. Comitè de direcció.



Font: elaboració pròpia.

El responsable de formació pertany al comitè de direcció només en el 29,2% dels casos.

La presència del responsable de formació al comitè de direcció assoleix un percentatge més elevat en la indústria que en els serveis, el 34,4% i el 22,2%, respectivament.

Si analitzem la participació al comitè pel capital de l'empresa, s'observa que en el 33,3% de les empreses amb capital estranger, el responsable de formació té més implicació en el comitè que en les empreses de capital nacional, el 28,6%. També el percentatge és més elevat en les empreses que operen en el mercat internacional, el 37,1%, que en les d'àmbit regional, nacional i local, amb el 26,7%, el 13% i el 16,7%, respectivament.

També es constata que a mesura que augmenta el volum de facturació i la grandària, els responsables de formació pertanyen menys al comitè de direcció. Les empreses que facturen entre 4.000 i 7.500 milions de pessetes participen en el comitè de direcció en un percentatge molt elevat, en el 73,7% dels casos. En canvi, aquest percentatge és només del 15,9% en les empreses amb una facturació de més de 15.000 milions.

En les empreses fins a 500 treballadors, el responsable de formació pertany al comitè de direcció en un percentatge del 48%, mentre que en les empreses amb més de 1.000 treballadors, aquest percentatge disminueix fins al 14,3%.

Com a conclusió destaquem que com més gran és l'empresa, hi ha menys presència del responsable de formació al comitè de direcció.

Les estructures amb més presència al comitè de direcció són les professionals, amb un percentatge del 44,4%, i les estructures matricials i

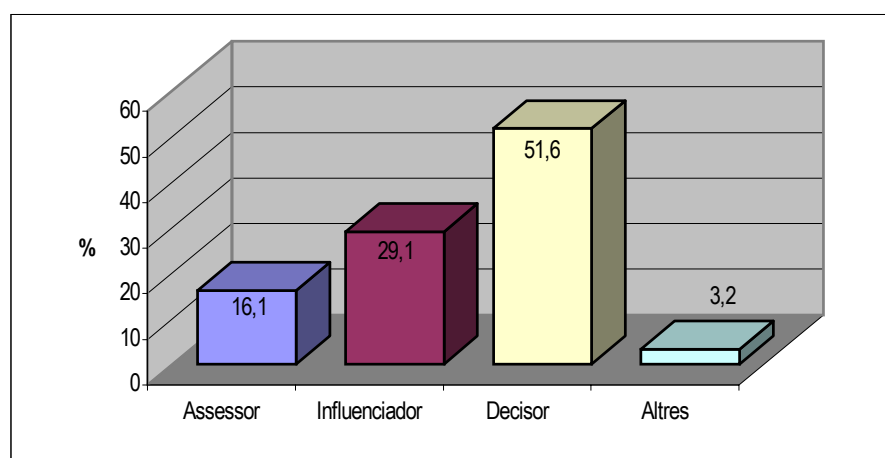
horizontals, el 33,3%. En les estructures divisionals el responsable de formació pertany al comitè només en el 8,3% dels casos.

Quan la política de formació és descentralitzada, el responsable de formació pertany al comitè en un percentatge més elevat, en el 42,1%, que quan la política de formació és centralitzada, el 28%.

7.5.5.2. Aportacions al comitè

Per conèixer el grau d'implicació del responsable de formació que participava en el comitè de direcció, es va demanar al responsable de formació quin rol executava, de menys a més importància: la funció d'assessorament, la influència i la presa de decisions sobre la política de formació de l'empresa.

Gràfic 7.31. Aportacions a l'estratègia.



Font: elaboració pròpia.

Com s'adverteix en el gràfic anterior, els responsables de formació que pertanyen al comitè de direcció assoleixen el rol més important: prenen decisions sobre la política de formació que cal desenvolupar per l'organització en un 51,6% dels casos.

Els rols d'assessorar i influenciar sobre la política de formació esdevenen menys importants. Els primers assoleixen percentatges del 16,1% i els segons, del 29,1%.

El responsable de formació executa un rol molt més actiu a l'hora de prendre decisions a la indústria que als serveis, en el 61,9% enfront del 30%. Aquest fet es constata en la indústria de transformats metàl·lics, en un 83,3%, en la indústria de l'alimentació, en un 75%, i en la indústria química, en el 66,7%.

El rol d'influència és més equilibrat en tots dos sectors; arriba al 28,6% en la indústria i al 30% en els serveis. Destaca la resta de la indústria, en un 66,7%. Mentre que el rol d'assessorar és molt més freqüent en els serveis no financers, es dona en el 40% de les empreses. En la indústria, només és del 4,8%.

S'observa el mateix comportament per volum de facturació i per nombre de treballadors. A mesura que augmenta el volum de facturació i la grandària, el responsable de formació decideix més en la política de formació. Aquest aspecte queda reflectit en el 60% de les empreses amb més de 15.000 milions de facturació i en el 83,3% en les empreses de més de 1.000 treballadors. En les empreses de capital estranger i mixt el percentatge arriba a ser del 66,7%.

Els altres rols, d'assessorament i influència, es donen més en les empreses més petites, entre 250 i 500 treballadors.

Les aportacions al comitè difereixen en funció de l'estructura organitzativa. El responsable de formació en l'estructura professional bàsicament assessora, en un percentatge del 50%, mentre que tots els responsables de formació de les estructures divisionals influencien en la política de formació de l'empresa i en el 60% de les estructures matricials.

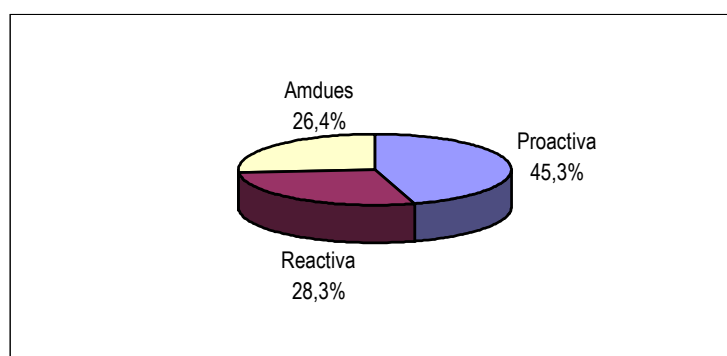
La presa de decisions es dóna en totes les estructures mixtes i en l'estructura funcional, en el 53,3% dels casos. El responsable de formació en l'estructura horitzontal té un rol d'influència com de presa de decisions en la política de formació que cal desenvolupar, tots dos rols en un 50% dels casos.

Si contrastem les aportacions al comitè en funció de la política de formació, s'observa que quan la política de formació és centralitzada el responsable de formació decideix en un percentatge superior, en el 56,5%, que quan es descentralitzada, en el 37,5%. En canvi, quan és descentralitzada, els rols d'influenciar i assessorar assoleixen percentatges més alts que en el cas de ser centralitzada: el 37,5% enfront del 26,1% en el primer rol i el 25% enfront del 13% en el rol d'assessorar.

7.5.6. Formació i cultura

7.5.6.1. Tipus de formació: proactiva *versus* reactiva

Gràfic 7.32. Tipus de formació.



Font: elaboració pròpia.

Gairebé la meitat dels experts, un 45,3%, contesten que la formació a les organitzacions és proactiva, s'anticipa i es planifica abans dels canvis previstos. El 28,3% asseguren que és reactiva, reacciona a les exigències del moment i es desenvolupa posteriorment, i el 26,4% opinen que la formació a les organitzacions és tant proactiva com reactiva.

Si contrastem aquesta informació per sectors, s'adverteix que no hi ha diferències significatives quan els experts afirmen que la formació és proactiva. S'assoleixen percentatges al voltant del 45% en els dos sectors. En canvi, en els serveis la política de formació és més reactiva, reacciona a les exigències del moment, en un percentatge del 31,1%, enfront de la indústria, amb un percentatge del 26,2%.

Per sectors d'activitat, les empreses industrials que desenvolupen una política més proactiva són la resta de la indústria, el 53,8%, la indústria d'alimentació, el 55,6%, i la indústria química, el 47,1%. Els serveis no financers representen el 46,9%. En canvi, la formació és més reactiva en la indústria tèxtil, en el 40% dels casos.

Els percentatges més elevats d'una política tant proactiva com reactiva els trobem en la indústria de transformats metàl·lics, un 41,2%, i en els serveis financers, el 38,5%.

No s'observa una tendència clara per nombre de treballadors ni volum de facturació. La formació proactiva arriba al 77,8% i la formació reactiva al 22,2% en les empreses de menys de 250 treballadors. En canvi, les empreses entre 250 i 500 treballadors, són més reactives, el 48%, enfront del 32% de formació proactiva.

La formació en la franja de les empreses més grans, a partir de 500 treballadors, també és més proactiva, però en percentatges inferiors, del 50% en les empreses de 500 treballadors i el 42,9% en les empreses de més de 1.000 treballadors.

També es constata el fet que a mesura que augmenta la grandària de l'empresa, els experts reconeixen que la formació és tant proactiva com reactiva. Els percentatges són del 20% en les empreses fins a 500 treballadors i del 35,7% en les empreses de més de 1.000 treballadors.

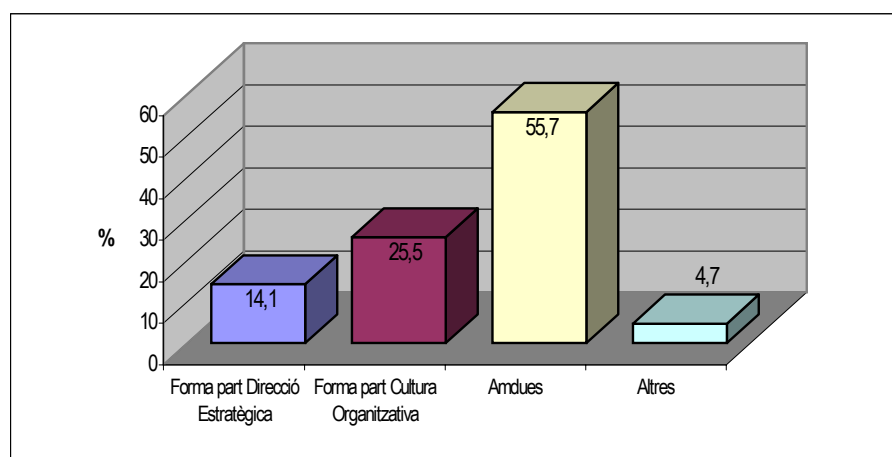
Les empreses amb capital estranger són més proactives que les empreses amb capital nacional, i arriben a percentatges del 50% per a les primeres enfront del 42,9% de les segones.

Hi ha diferències significatives en funció de l'estructura organitzativa. Les estructures que s'anticipen als canvis i desenvolupen una formació més proactiva són les estructures horitzontals, en un 83,3% dels casos, segueixen les estructures professionals, en un 55,6%, les estructures mixtes en un 52,9% i les estructures matricials en un 53,3%.

Les estructures que desenvolupen una política de formació més reactiva són les estructures funcionals en un 40,4%. Les estructures divisionals són les úniques que afirmen que la formació és tant proactiva com reactiva, en el percentatge més elevat, el 41,7%.

7.5.6.2. Orientació de la formació

Gràfic 7.33. Orientació de la formació.



Font: elaboració pròpia.

Per esbrinar quina importància té la formació en les organitzacions, es va preguntar al conjunt d'experts com creien que era la formació en les seves empreses.

Les respostes han estat les següents: un 55,7% d'experts opinen que la formació forma part de la cultura organitzativa i de la direcció estratègica. La formació només forma part de la cultura organitzativa en un 25,5% d'empreses i només forma part de la direcció estratègica en un 14,1% d'empreses.

No hi ha diferències significatives en la indústria i els serveis. La formació forma part tant de la direcció estratègica com de la cultura organitzativa en el 57,8% del sector serveis i en el 54,1% del sector industrial. Les empreses químiques són les que assoleixen el percentatge més elevat, el 70,6%, seguit dels serveis financers, en el 69,2%, i la indústria de l'alimentació, en el 55,6%.

No s'observen diferències significatives per la grandària de l'empresa i el volum de facturació. Totes les empreses de menys de 250 treballadors i les empreses a partir de 500 treballadors afirmen que la formació forma part de l'estratègia i de la cultura organitzativa. Les primeres assoleixen xifres del 88,9% i les segones, del 60%.

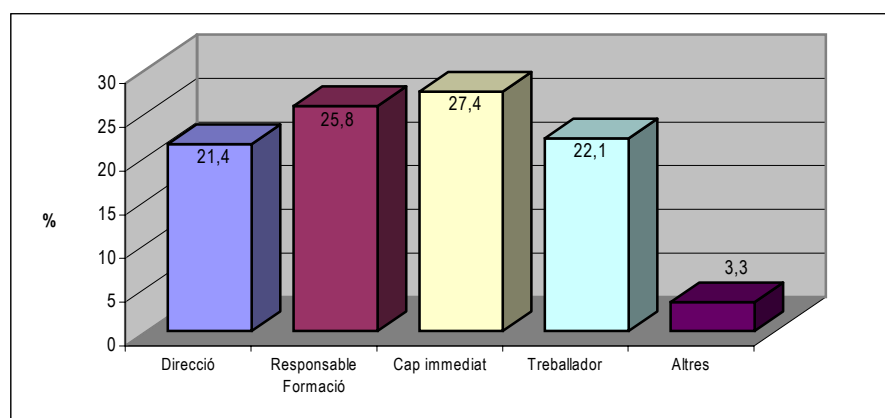
La política de formació en les empreses de capital estranger s'integra en la cultura i en l'estratègia en més proporció que les empreses de capital nacional, on assoleixen percentatges del 63,9% i del 50%, respectivament.

Gairebé en totes les estructures organitzatives la formació està integrada en la direcció estratègica i en la cultura organitzativa. Així es constata en el 83,3% de les estructures horitzontals, en el 75% de les estructures divisionals i en el 70,6% de les estructures mixtes. Les estructures funcionals presenten el percentatge més baix de totes les estructures organitzatives, només en el 36,2% dels casos. En canvi, aquestes estructures són les que assoleixen el percentatge més elevat, el 38,3%, quan afirmen que la formació forma part de la cultura organitzativa.

7.5.6.3. Iniciativa de realitzar un curs de formació

La iniciativa de realitzar un curs de formació ens proporciona informació sobre la situació de la formació a l'empresa i la cultura que hi ha a les empreses.

Gràfic 7.34. Iniciativa de la formació.



Font: elaboració pròpia.

Les respostes estan força equilibrades entre les empreses de la mostra. En un 27,4% d'empreses, la iniciativa és del cap immediat seguit del responsable de formació, que decideix en un 25,8% dels casos. El treballador pren la iniciativa en un 22,1% i, finalment, la direcció ho fa en un 21,4%.

En un percentatge del 3,3% qui pren la iniciativa és el comitè d'empresa, els caps de divisió, de departament o els càrrecs intermedis, o fins i tot compartida entre tots ells, en funció de la matèria objecte de formació.

Iniciativa per part del cap

La iniciativa de fer formació, a càrrec del cap immediat és més freqüent en la indústria que en els serveis, el 80,3% i el 73,3%, respectivament. És més freqüent en l'empresa gran, de més 1000 treballadors, on assoleix el 83,3% i, en les empreses amb un volum de facturació de més de 15.000 milions de pessetes, que assoleix el 79,4%. És més habitual en les empreses de capital estranger, el 83,3%, i en totes les estructures

professionals, en les estructures matricials, el 86,7%, i en les estructures horitzontals, el 83,3%.

Iniciativa per part del responsable de formació

La iniciativa per part del responsable de formació aconsegueix un percentatge més alt en els serveis que en la indústria, el 77,8% enfront del 68,9%. Es dóna en les empreses amb un volum de facturació entre 7.500 i 10.000 milions de pessetes, el 90,9%, i en l'empresa més petita de menys de 250 treballadors, el 88,9%, i entre 500 i 1.000 treballadors, el 80%. És més freqüent en les empreses de capital nacional, el 78,6%.

És més usual en les estructures mixtes, el 76,5%, divisionals, el 75%, i en les funcionals, el 74,5%.

Iniciativa per part del treballador

Prendre la iniciativa per formar-se per part del treballador representa aproximadament el 60% en la indústria i en els serveis. Tanmateix, és més freqüent en les empreses grans amb un volum de facturació de 15.000 milions de pessetes i a partir de 500 treballadors, el 66,7%, de capital nacional, el 66,1%, i mercat local, el 66,7%. És més habitual en les estructures mixtes, el 70,6%, mentre que en les professionals i matricials, en què el percentatge arriba al 66,7%.

Iniciativa per part de la direcció

Finalment la direcció és protagonista a l'hora de gestionar la formació, en una proporció més elevada en la indústria que en els serveis, un 65,6% i un 53,3%, respectivament. És més freqüent en les empreses amb un volum de facturació entre 4.000 i 7.500 milions de pessetes, en el 68,4%. Es dóna en les empreses de mercat local, el 66,7%, i amb menys de 500 treballadors, el 77,8%. Les estructures on assoleix percentatges més

elevats són les estructures professionals i horitzontals, el 66,7%, i en les estructures funcionals, el 61,7%.

En la taula següent es resumeixen les característiques esmentades anteriorment.

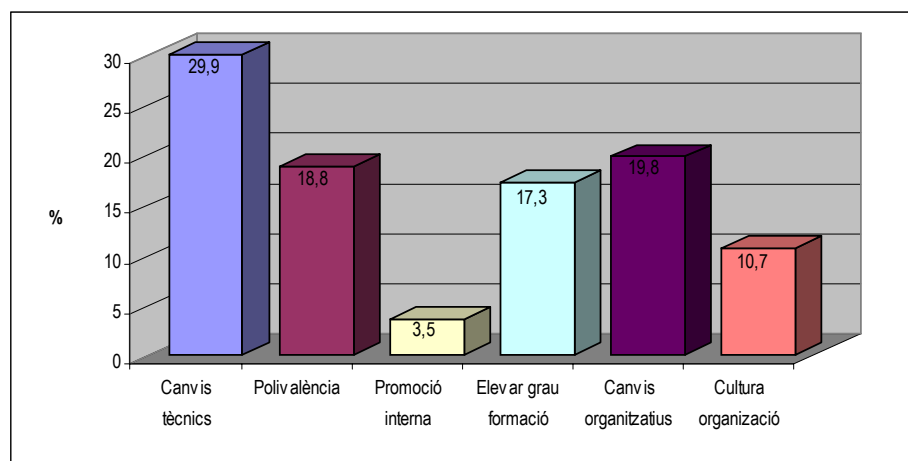
Taula 7.13. Iniciativa de la formació.

INICIATIVA	SECTOR	VOLUM FACTURACIÓ	DIMENSIÓ	CAPITAL	MERCAT	ESTRUCTURA ORGANITZATIVA
DIRECCIÓ	Indústria	4000-7500 M	< 250 250-500 treb.	Mixt	Local	Professionals Horitzontals Funcionals
RESPONSABLE DE FORMACIÓ	Serveis	7500-10000 M	< 250 250-500 treb.	Nacional	Regional Nacional	Mixtes Divisionals Funcionals
CAP IMMEDIAT	Indústria	+ 15.000 M	+1.000 treb.	Estranger	Local	Professionals Matricials Horitzontals
TREBALLADOR	Indústria Serveis	+ 15.000 M	500-1.000 +1.000 treb.	Nacional	Local	Mixtes Professionals Matricials

Font: elaboració pròpia.

7.5.6.4. La formació facilita

Gràfic 7.35. La formació facilita.



Font: elaboració pròpia.

La formació a les organitzacions, segons els experts consultats, s'orienta principalment a facilitar els canvis tècnics i tecnològics que s'estan

produint en les empreses actuals, en percentatges que assoleixen el 29,9%.

En un segon grup força equilibrat, es constata que la formació s'adreça a les transformacions organitzatives, en un 19,8%, serveix per desenvolupar la polivalència en el lloc de treball, en el 18,8% dels casos, i per augmentar el grau de formació del personal a l'organització, en un 17,3%.

En un tercer grup, només en el 10,6% dels casos, la formació s'orienta a incorporar la cultura organitzativa, i únicament en el 3,5% dels casos serveix per facilitar la promoció interna.

Si s'analitzen aquests aspectes per les diferents variables es constata el següent.

Facilitar els canvis tècnics

La formació s'encamina a facilitar els canvis tècnics tant en els serveis com en la indústria. En el 61,9% de les empreses de serveis el consideren com el factor més important i en la mateixa proporció en els serveis financers com en els no financers. En la indústria assoleix el 58,9% i es dona principalment en la indústria de transformats metàl·lics i en la indústria química.

Aquest factor assoleix el percentatge més elevat, en el 77,8% d'empreses amb un volum de facturació entre 10.000 i 15.000 milions de pessetes, en empreses grans, entre 500 i 1.000 treballadors, i en les de més de 1.000 treballadors, en el 62,1% i en el 61,5% dels casos respectivament.

És més freqüent en les empreses de capital estranger, que representen el 68,8%, i al mercat local, en el 80% dels casos.

Les estructures organitzatives que consideren els canvis tècnics com a factor més important, són les estructures horitzontals, el 75%, les estructures mixtes, el 64,7%, i les estructures divisionals, el 63,6%.

Desenvolupar la polivalència en el lloc

La formació s'orienta a desenvolupar la polivalència en el lloc de treball en una proporció més elevada en la indústria, el 42,9%, que en els serveis, el 31,7%. Els sectors en què aquest factor és el més important és la indústria de transformats metàl·lics, el 62,5%, i els serveis financers, el 61,5%.

Aquest factor, és més freqüent en les empreses grans tant en volum de facturació, en les empreses de més de 15.000 milions de pessetes, el 37,9% com en treballadors, amb més de 1.000 treballadors, el 39,5%, i en les empreses de capital mixt, el 46,2%, i en el mercat internacional, el 41,4%.

Els percentatges més elevats els presenten les estructures horitzontals, en el 75% dels casos, i les funcionals, en el 48,8%.

Facilitar la promoció interna

Aquest factor s'apunta en el mateix percentatge per les empreses de serveis com en les empreses industrials, en el 12,2%. Destaquen els serveis no financers, el 14,3%, i la resta de la indústria, el 9,1%.

Les empreses grans, tant en volum de facturació com en nombre de treballadors, són les que consideren aquest factor com el més important. És més freqüent en les empreses de capital mixt, en el 15,4% dels casos i mercat regional, en el 21,4%.

Únicament aquest factor és apuntat per les empreses mixtes, l'11,8%, en les estructures funcionals, el 9,3%, i en les estructures matricials, el 7,7%.

Augmentar el grau de formació del personal

Aquest factor representa el 38,2% en les empreses industrials i el 31% en les empreses de serveis. En les primeres, es dona en una proporció més elevada que en la resta de la indústria, en el 63,6%, i en la indústria química, en el 43,8% dels casos. En els serveis no financers, assoleix el 37,9%.

Aquest aspecte és més present, en el 52,9% en les empreses amb un volum de facturació entre 4.000 a 7.500 milions, i entre 250 i 500 treballadors en el 47,8% dels casos. Són empreses amb capital nacional i estranger en percentatges del 36% i àmbit de mercat regional, en el 46,7%.

Les estructures organitzatives que més valoren aquest factor són les estructures professionals, el 62,5%, i les estructures funcionals, el 43,2%.